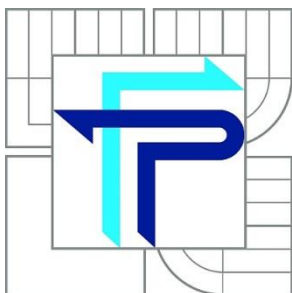


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN V MOTIVAČNÍM SYSTÉMU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

A PROPOSAL OF CHANGES IN MOTIVATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KATEŘINA JANIŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,
MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Janišová Kateřina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn v motivačním systému ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

A Proposal of Changes in Motivation System in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100s. ISBN 80-251-0505-9.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návrh změn v motivačním systému ve vybrané společnosti. Prostřednictvím analýzy dokumentů společnosti, dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru je analyzován současný motivační systém a jeho účinek na úroveň motivace pracovníků. Na základě provedeného empirického výzkumu jsou zpracovány konkrétní návrhy vedoucí k optimalizaci pracovního výkonu, zvýšení úrovně motivace pracovníků a tím i posílení pozice společnosti na trhu.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení, odměňování, motivační systém, telefonní bankéř

Abstract

The subject of the thesis is the design of changes in the incentive system in the selected company. Through the analysis of company documents, questionnaires and structured interviews is analyzed the current incentive system and its effect on the level of staff motivation. On the basis of empirical research are elaborated concrete proposals to optimize employee performance, increase the level of staff motivation and thereby strengthening the company's position in the market.

Key words

Motivation, evaluation, remuneration, incentive system, telephone banker

Bibliografická citace

JANIŠOVÁ, K. *Návrh změn v motivačním systému ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 58 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2014

.....
Bc. Kateřina Janišová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, která mi po celou dobu zpracování diplomové práce poskytovala cenné rady a připomínky.

Obsah

ÚVOD	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Motivace.....	14
2.1.1 Zdroje motivace	15
2.1.2 Motivace a stimulace	17
2.1.3 Demotivace	19
2.1.4 Proces motivace	20
2.1.5 Teorie motivace	22
2.2 Hodnocení zaměstnanců	27
2.2.1 Úkoly a cíle hodnocení	28
2.2.2 Podoby hodnocení zaměstnanců	29
2.2.3 Metody hodnocení	30
2.2.4 Tvorba a zavedení systému hodnocení zaměstnanců.....	33
2.2.5 Chyby v procesu hodnocení.....	34
2.2.6 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem	35
2.3 Odměňování zaměstnanců	36
2.3.1 Systém odměňování zaměstnanců	37
2.3.2 Celková odměna.....	39
2.3.3 Hodnocení práce a metody hodnocení práce	41
2.3.4 Mzdové formy.....	44
2.3.5 Zaměstnanecké výhody.....	48
ZÁVĚR	150
Seznam použitých zdrojů	153
Seznam tabulek	157
Seznam obrázků	159

ÚVOD

Znalost motivace zaměstnanců je jednou z klíčových rolí v řízení lidských zdrojů v organizacích po celém světě. Po období, kdy člověk hrál úlohu pouze výrobního nástroje, nastupuje etapa, kdy se člověk stává tím nejdůležitějším článkem a kapitálem každé organizace, a proto je otázka poznání motivace zaměstnanců důležitým krokem k naplňování jejich cílů.

Motivování je považováno za nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu podniku, jelikož pouze motivovaný zaměstnanec je zárukou kvalitní a dobře odvedené práce. Vytvoření efektivního motivačního programu nepochybně stojí mnoho času a úsilí, to se však může mnohonásobně vrátit v podobě motivovaných pracovníků, kteří se přičiní svojí prací o úspěšný rozvoj organizace.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout změny v motivačním systému konkrétní pracovní skupiny Klientského centra České spořitelny, a.s., které povedou ke zvýšení efektivity a kvality práce, posílí zaměstnaneckou loajalitu, zvýší úroveň motivace pracovníků a úspěšně tak přispějí k upevnění a posílení pozice vůdčí banky na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické části práce, se věnuji problematice motivace pracovníků a její provázanosti s pracovní spokojeností a pracovním výkonem, následně pak systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Druhá, analytická část práce, je zaměřena na konkrétní společnost, ve které jsem prováděla výzkum. Při zjišťování informací o motivačním systému společnosti jsem použila několik výzkumných metod. Analýzou dokumentů byly získány informace o společnosti, její historii a činnostech, především pak informace o motivačním systému, který je ve společnosti využíván.

S ohledem na rozsah diplomové práce jsem soustředila svou pozornost na konkrétní pracovní skupinu Klientského centra České spořitelny, a.s. Požadované informace získané v přímé interakci s respondentem jsem uskutečnila s vedoucím pracovníkem formou strukturovaného rozhovoru. Jako další metodu výzkumu jsem použila

dotazníkové šetření. Pro sběr relevantních informací byl zpracovaný dotazník předán nejen respondentům z konkrétní pracovní skupiny, ale také dalším zaměstnancům napříč celého Klientského centra. Na závěr analytické části práce jsem shrnula výsledky dotazníkového šetření a identifikovala tak oblast, která nepůsobí účinně na motivaci zaměstnanců a tou je hodnocení zaměstnanců.

Nejdůležitějším výstupem celé práce je pak návrhová část, ve které jsou zpracovány konkrétní návrhy na zlepšení současné situace. Prvním návrhem je změna ve způsobu měsíčního hodnocení zaměstnanců. Zpracovala jsem nový formulář pro kvalitativní hodnocení hovorů, včetně rozboru jednotlivých stupňů výkonů v rámci dané oblasti hodnocení, kterým se budou zaměstnanci i vedoucí pracovník při vyplňování tohoto formuláře řídit. Hodnocení bude přeneseno v první fázi na pracovníka. Následuje návrh změn ve čtvrtletním hodnocení zaměstnanců, které má přímou návaznost pro vyplácení bonusů. Závěrečná část práce je zaměřena na časový plán zavedení změn a ekonomické zhodnocení návrhů.

Praktické využití zpracovaných návrhů je podloženo mou dlouholetou zkušeností za dobu působení ve společnosti a jsem tak přesvědčena o dobré možnosti implementace zpracovaných návrhů.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem mé diplomové práce je navrhnout změny v motivačním systému konkrétní pracovní skupiny Klientského centra České spořitelny, a.s., které povedou ke zvýšení efektivity a kvality práce, posílí zaměstnaneckou loajalitu, zvýší úroveň motivace pracovníků a úspěšně tak přispějí k upevnění a posílení pozice vůdčí banky na trhu.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců vychází z jejich pracovního výkonu, na základě toho by se měla společnost snažit nastavit tento systém tak, aby byl motivující a hlavně spravedlivý ke všem zaměstnancům. Provedení určitých změn v motivačním systému by mělo vést ke zvýšení motivace, omezení odchodu kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců ke konkurenci a ve výsledku i ke zvýšení produktivity práce.

V teoretické části uvádím základní teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulace. Představila jsem nejvýznamnější teorie motivace a charakterizovala systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále jsem popsala základní informace o společnosti, její historii, současnost, hlavní činnosti a především nastavený motivační systém v analytické části práce. Popsala jsem postup získávání a výběr pracovníků, organizační strukturu a s ohledem na rozsah diplomové práce jsem soustředila svou pozornost na jednu konkrétní pracovní skupinu Klientského centra, u které jsem se zaměřila také na popis pracovního místa. V další části analýzy jsem se koncentrovala na odměňování telefonních bankéřů v Klientském centru. Celková odměna pracovníků se skládá z finanční i nefinanční složky odměňování. Obsahuje nastavení základních mezd, variabilních složek (bonusů), benefity a firemní kulturu.

Dále jsem se při analýze zaměřila na hodnocení telefonních bankéřů. Hodnocení má podobu formálního a neformálního hodnocení, kdy formální hodnocení se provádí v měsíčním, čtvrtletním a ročním intervalu. Několikrát do roka se také využívá k hodnocení telefonních bankéřů externí firma. Hodnocení je napojeno na odměňování telefonních bankéřů. Výhodou tohoto propojení je průběžná komunikace zaměstnance s vedoucím a motivace zaměstnanců pro další práci a osobní rozvoj.

Ve výzkumné části jsem se dotazovala respondentů na jejich vztah ke společnosti a podmínky jejich práce, systém odměňování a způsob hodnocení ve společnosti. Slabiny v motivačním systému společnost byly identifikovány ve způsobu hodnocení telefonních bankéřů, které účinně nepodporuje jejich motivaci.

V návrhové části jsem se proto zaměřila na oblast hodnocení, kde jsem předložila návrhy změn v měsíčním a čtvrtletním hodnocení telefonních bankéřů. Součástí návrhové části je časový plán zavedení změn a ekonomické zhodnocení návrhů.

Jako metodu pro zpracování práce jsem zvolila analýzu, která rozčleňuje zkoumaný objekt na jednotlivé části, aby umožnila odhalit strukturu objektu a oddělit podstatné informace od nepodstatných. Po provedené analýze je zapotřebí provést syntézu, tedy sjednocení částí informací v jeden celek. V práci jsem dále využila indukci, tedy přechod od jednotlivých faktů k obecným tvrzením a dedukci, čili odvození výroků z jiných tvrzení (premis).¹

V diplomové práci je proveden empirický výzkum, formou dotazníkového šetření, s cílem získání klíčových informací od zaměstnanců, které pomohou při sestavování návrhů změn v motivačním systému společnosti. Důležité je mít co největší datový soubor pro následné statické zhodnocení, tedy dotazníkem podrobit co nejvíce zaměstnanců. Této zásady jsem se držela, a proto jsem dotazník předala nejen konkrétní pracovní skupině, pro kterou budou následně zpracovány návrhy změn v motivačním systému, ale také dalším 70 pracovníkům napříč celého Klientského centra. V rámci empirického výzkumu jsem také vedla strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem.

¹ POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*, s. 21-32.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Motivace zaměstnanců je součástí problematiky řízení lidských zdrojů, které je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, jelikož lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.²

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³

V následující kapitole se detailněji zaměřím na vybrané oblasti řízení lidských zdrojů, především na motivaci pracovníků, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

2.1 Motivace

Pojem „motivace“ je odvozený od latinského slova „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Je označením pro všechno, co způsobuje určitou aktivitu člověka. Každý dospělý člověk vědomě i podvědomě vyvíjí aktivity, aby uspokojil své potřeby. Obecně lze říci, že mezi prioritní potřeby patří potřeba potravy, vody, spánku a „střechy nad hlavou“. Jako sekundární je pak možné označit například potřebu sebeúcty, společenského postavení, přátelství, úspěšnosti a sebeuplatnění.⁴

² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 23.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 11.

⁴ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 311.

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou část dynamiky osobnosti.“⁵

V obecné rovině je smyslem motivace nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování.⁶ Z pohledu managementu je pak motivace procesem působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickou či vyšší manažerskou způsobilostí využívají motivy a potřeby⁷ druhých lidí s úmyslem zvyšovat jejich výkonnost a dosahovat stanovených cílů společnosti.⁸ Je přitom důležité si uvědomit, že kladný vztah pracovníka k nějaké úloze obvykle vzniká buď proto, že její splnění je spojeno se ziskem hodnot přicházejících zvenčí (např. finanční odměny), anebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním daného pracovníka. Pracovní úkol je tedy plněn buď pod vlivem vnějších podnětů, tzv. stimulů, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek, tj. motivů.⁹

2.1.1 Zdroje motivace¹⁰

K tomu, abychom pochopili motivaci lidského chování, je třeba si vysvětlit, jak vlastně motivace vzniká. Mezi základní zdroje motivace, tj. ty skutečnosti, ze kterých motivace pramení, zahrnujeme: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- **Potřeby**

Mezi nejvýraznější síly utvářející motivaci patří potřeby, které vnímáme jako vnitřní stavy napětí. U člověka vyvolávají tendence k odstranění tohoto napětí.

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 210.

⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 14.

⁷ Motivy a potřeby jsou příčinou lidského chování a jednání. Motiv je pohnutkou chování a jednání, která je určena jistým vnitřním faktorem. Potřeba je pak stav nedostatku něčeho, co je nutné nebo žádoucí uspokojit.

⁸ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 311.

⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 14.

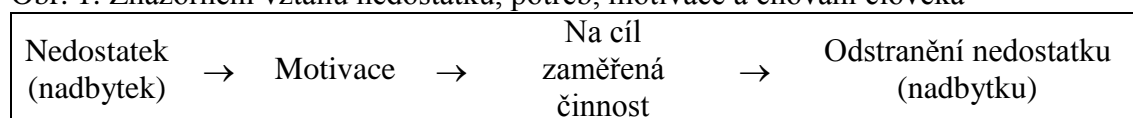
¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 365 - 370.

Členění potřeb:

- potřeby **primární** (biologické, fyziologické, vrozené) spojené s činnostmi a funkcemi lidského těla (potřeba vody, kyslíku, potravy atd.),
- potřeby **sekundární** (sociální, společenské, psychogenní) - spjaté s nutností budování vztahů či sociálního zázemí, kulturním vyžitím, profesním životem (potřeba lásky, přátelství, dominance, seberealizace atd.)

Vztah mezi nedostatkem (nadbytkem), potřebou, motivací a jednáním či chováním člověka, je možné definovat tímto způsobem: nelibě pociťovaný stav napětí vyvolává tendenci k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti odstraňující tento nedostatek a tím i k uspokojení potřeby.¹¹

Obr. 1: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a chování člověka



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 245.

- **Návyky**

V průběhu života každý jedinec uskutečňuje určité činnosti častěji než ostatní. Zabývá se jimi pravidelně, opakovaně a ve specifickou chvíli nebo dobu, což vede k jejich automatizaci a zafixování. Těmto stereotypům říkáme návyky, naučené vzorce chování podnícené vnitřním tlakem k určité činnosti v konkrétní chvíli. Jsou výsledkem výchovy a vlastního sebeutváření.

- **Zájmy**

Zájem se dá specifikovat jako trvalejší zaměření pozornosti jedince na konkrétní činnosti, předměty či jevy, které mu přinášejí uspokojení či ho jinak obohacují. Zájmy jsou motivy, zdroji činností i výsledné produkty vedoucí k utěšení potřeb. Významným aspektem projevu zájmů u každého jedince je samotná existence zájmu, šíře, hloubka a stálost zájmové orientace.

¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 244 - 245.

- **Hodnoty**

V každodenním životě se člověk setkává s novými skutečnostmi, na které ať úmyslně nebo ne si utváří názor a hodnotí je. Přiřazování tohoto určitého významu či důležitosti určitému jevu se děje zároveň s průběhem poznávání a prožívání. Hodnoty jsou silně subjektivně ovlivněny - mají smysl pro konkrétního člověka, který si je vytváří. S každým dalším určením významnosti situace či věci se rozšiřuje osobní hodnotová mapa člověka, která má vliv na individuální jednání, prožívání a motivaci. Mezi obecně platné hodnoty patří zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, věrnost, láska, pravda, svoboda, úspěch atd. Na rozdíl od zájmů mají hodnoty individuálně normativní charakter - jsou přijímány jako osobní specifická pravidla.

- **Ideály**

Ideál chápeme jako určitou představu něčeho chtěného, hodnotného, co si člověk dává za vzor či cíl svého snažení a usilování. Ideály mají mnoho podob např. cíle životní, osobní, pracovní apod. Opírají se o působení vlivu okolí na vývoj a utváření osobnosti člověka.

2.1.2 Motivace a stimulace

Pro pochopení problematiky motivace je třeba objasnit následující pojmy.

Motiv

Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.¹² V užším smyslu představují motivy vědomé záměry

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 221.

či vědomé cíle jednání, v širším smyslu pak cíle chování vůbec, tj. i vědomé účely chování.¹³

Motiv vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby, nebo, z poněkud jiného úhlu pohledu, motiv vyjadřuje psychologický důvod chování. Vlastní psychologickou příčinou chování jsou tedy motivy.¹⁴

Motiv je tedy vnitřním podnětem k reakci, která vždy vede k uspokojení pocíťované potřeby. Co nejobjektivnější poznání potřeb, motivů a hodnotového systému pracovníka je proto základním předpokladem jeho úspěšné motivace v zájmu společnosti.¹⁵ Pokud se společnost „trefí“ do motivů svých pracovníků, může práce pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů, stimulů. Pracovník pak plní své úkoly, protože jej baví či protože je považuje za významné a důležité.¹⁶

Stimulace

Jak již bylo naznačeno výše, stimul je vnějším impulsem, který následně může vyvolat motiv člověka reagovat požadovaným způsobem. Stimul tedy můžeme definovat jako „*podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*“¹⁷ Průzkum lidského chování ukázal, že způsob jednání, za který pracovník obdržel uznání v jakékoliv formě, se bude dále opakovat. Úspěch, který je oceněn, totiž dává podnět k dalšímu úspěchu.¹⁸ Stimulace pracovníků však sama o sobě má rovněž jisté nevýhody. Dokud totiž společnost nabízí svým zaměstnancům určitou stimulaci (např. vyplácí odměnu), může očekávat, že práce bude probíhat požadovaným způsobem. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestane poskytovat, práce se zřejmě zastaví. Je tedy možné říci, že pracovníci, jejichž chování je podněcováno pouze stimulací, plní řádně pracovní úkoly jen po tu dobu, po kterou na něj tyto stimuly působí.¹⁹

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*, s. 248.

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 177.

¹⁵ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 311 - 312.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 223.

¹⁸ ROLLO, J. *Management výkonnosti: kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*, s. 119.

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15.

Lidé vždy hledali určité stimuly na ovlivnění jednání a chování ostatních. Donedávna přitom převládal názor, že jediným účinným stimulem je využívání moci a jejich nástrojů trestu či strachu. Současný vývoj ve vedení lidí ale naopak směřuje k tomu, aby byly maximálně využity individuální potřeby, motivy a hodnotový systém pracovníků, tj. aby se stimulace stala motivací. Realita se však od takto stanoveného ideálu zpravidla výrazně liší.²⁰

2.1.3 Demotivace

Demotivace úzce souvisí s průběhem dynamiky motivace, především s frustrací. V okamžiku existence určité neuspokojené potřeby začne člověk pracovat na dosažení cíle, který tuto potřebu adekvátně utěší. Pokud tomu ovšem brání nezdolná bariéra, nastává frustrace. Tu můžeme specifikovat jako stav zbytečnosti, marnosti a zklamání. Lidé následně reagují různými způsoby, jako je např.: únik, agrese, útok, hledání náhradního cíle, zesílení snahy o překonání zádrhelu a pokus potíže odstranit, chorobné lpění na konkrétní podobě činnosti, apod.²¹

Výše zmíněné reakce při frustraci jsou u pracovníků nežádoucí a podnik by měl dbát na dodržování určitých zásad, aby nezavdával příčiny pro jejich vznik. Jestliže zaměstnanec nedokáže nadřízený nebo vedoucí pracovník dobře motivovat, měl by se alespoň vyvarovat způsobování všech možných důvodů jejich demotivace. Faktory vyvolávajících demotivaci popřípadě frustraci dle Bělohlávka²²:

- netečnost k dobrým pracovním výkonům,
- nedbalost na chyby a vady,
- nepořádek a nedostatečná organizace práce,
- nespravedlivé finanční zvýhodňování,
- nezasloužená kritika,
- nevhodné vulgární chování a uvádění do rozpaků,
- lhostejnost k novým nápadům a inovacím,

²⁰ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 312.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 40.

²² tamtéž, s. 44.

- neochota naslouchat a řešit pracovníkovi potíže,
- neopodstatněné zasahování do pracovníkových pravomocí,
- nouze o práci, materiály, podklady apod.

K problematice demotivace je vhodné ještě poukázat na rozdíl mezi motivátorem a stlačovačem demotivace. Určité faktory jsou v obecném povědomí zakotvené jako motivační, ale ve skutečnosti jimi nejsou. Na druhou stranu budou-li tyto prvky pracovníkovi chybět, vyvolají u něho demotivaci. Typickým příkladem je plat. Je-li plat příliš vysoký, zaměstnanec nebude motivovat k maximálním výkonům, jelikož i případné snížení mzdy by pro něho nebylo trestem. Naopak nedostatečný plat je velmi silný demotivátor. Z toho vyplývá, že plat i ostatní všeobecně uznávané zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce nejsou motivačními faktory ale pouze potlačovači demotivace. Faktem je, že pracovníky daleko víc inspiruje projev uznání, pochvala, převádění zodpovědnosti a pozitivní vyhlídky do budoucna dělat něco užitečného a pozoruhodného.²³

2.1.4 Proces motivace

Armstrong²⁴ uvádí, že motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu.

Motivace zahrnuje tyto fáze²⁵:

- zjištění neuspokojených potřeb, které mohou být jak vědomé, tak nevědomé,
- stanovení cílů, o kterých má člověk za to, že tyto potřeby uspokojí,
- vymezení kroků či cest k dosažení těchto cílů.

²³ CLEGG, B. *Motivace*, s 16.

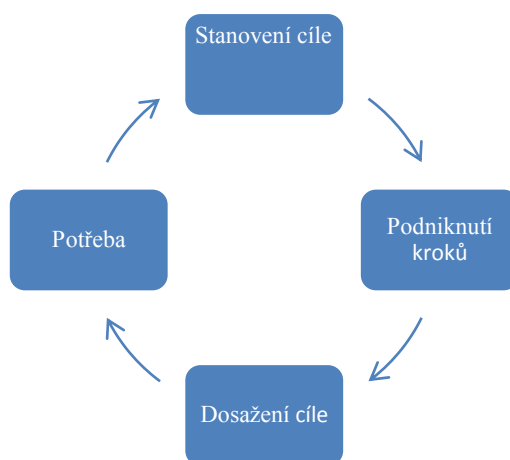
²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

²⁵ tamtéž, s. 161.

Další fáze závisí na výsledku jednání či chování. Dojde-li k uspokojení potřeby zvolenou cestou, je pravděpodobné, že člověk zvolí stejnou cestu, objeví-li se stejná či podobná potřeba znovu. Naopak pokud zvolená cesta nepovede k zamýšlenému cíli, je takový postup méně pravděpodobný.²⁶

Právě manažeři musí využívat své dovednosti motivovat ostatní, aby jejich podřízení odváděli co nejlepší výkony. K tomu musí znát proces motivace, který je uveden na obrázku níže.

Obr. 2: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

Jelikož cílem práce je najít možnosti pro zlepšení motivace telefonních bankéřů budeme se zabývat zejména motivací pracovní. Pracovní motivací rozumíme přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, to je obraz jeho pracovní ochoty. Zajímají nás tedy motivy a stimuly, které souvisí s pracovní činností. Motivaci k práci můžeme rozlišit na motivaci intrinsickou a extrinsickou.

Intrinsická motivace souvisí s prací samotnou - to je potřeba výkonu, činnosti, kontaktu s lidmi a potřeba seberealizace.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 162.

Extrinsická motivace není přímo spojena s prací a je to např. potřeba jistoty, peněz a vlastní důležitosti.²⁷

Motivy se v pracovní činnosti mohou znázornit různými způsoby, např. přímo aktivují chuť k pracovnímu výkonu (motivy aktivní), tvoří pozitivní zázemí pro vliv aktivních motivů (motivy podporující) nebo odvádějí pracovníkovu pozornost od činnosti (motivy potlačující). Motivace pracovního jednání tedy ovlivňuje hodnotu pracovního výkonu jedince potažmo i prosperitu organizace, proto je nutné jí věnovat nemalý zájem.²⁸

2.1.5 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Definované teorie manažerům pomáhají pochopit příčiny lidského chování z různých úhlů pohledu a poukázat na rozdílné potřeby každého jedince. Správné pochopení vede k lepšímu poznání a efektivnějšímu ohodnocení pracovníků a tím jejich motivování. Existuje celá řada teorií motivace, které obecně můžeme rozdělit na teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality.²⁹ V následujícím textu uvádím přehled nejznámějších teorií motivace.

- **Teorie instrumentality**

Podstatou této teorie je přesvědčení, že lidé budou zvyšovat své pracovní výkony, pouze pokud se bude permanentně a značně zvyšovat jejich peněžní odměna. Teorie motivace z druhé poloviny 19. století, kdy se rozvíjela snaha zracionalizovat práci s ohledem na výsledky, je i nadále široce používána. K úspěšnosti je třeba propracovaný systém kontroly a vnějšího působení a na druhé straně zde nemůže být prostor pro neformální vztahy mezi pracovníky, který by formální kontrolu a řízení narušoval.³⁰

- **Teorie zaměřené na obsah**

Hlavní myšlenkou je, že motivace představuje podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb. Vychází tedy ze znalosti Maslowovy teorie potřeb. Základem je myšlenka, že

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 262 - 263.

²⁸ tamtéž, s. 384.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 192.

³⁰ tamtéž, s. 193.

neuspokojená potřeba způsobuje nerovnováhu a k jejímu opětovnému nastolení je třeba identifikovat cíl, který způsobí její uspokojení. Následně je třeba zvolit způsob chování, který k dosažení stanoveného cíle povede. V důsledku je tak každé lidské chování motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby mají však pro jednotlivce stejný význam.³¹

Významný americký psycholog Abraham Maslow nastavil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako „Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb.“³²

Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*, s. 98.

Spodní patro Maslowovy pyramidy představují **fyziologické potřeby**, tedy mít dostatek jídla a pití, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si odpočinout. Tyto potřeby jsou zařazeny do nejnižšího patra proto, že v případě jejich neuspokojení jsou schopny se prosadit vůči potřebám postaveným výše.

Jestliže jsou fyziologické potřeby uspokojeny, začíná se člověk snažit o uspokojení potřeb v dalším patře pyramidy, tj. **potřeby bezpečí a jistoty**, jež sahají od jistoty zaměstnání až po dobré zdraví.

³¹ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*, s. 98.

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 40.

Další patro představují **potřeby společenské (sounáležitosti)**, tedy hledání příslušnosti ke skupině osob, např. tým, oddělení, rodina, národ, apod.

Od této potřeby se odvíjí další úroveň a to, **potřeba uznání**, která je posilována sebeúctou ale také prestiží, tedy respektem před ostatními. Potřeba uznání se často projevuje jako touha po výlučnosti, tedy snaha být v něčem výjimečný.

Nejvyšším bodem pyramidy je **potřeba seberealizace**, která označuje touhu rozvíjet své schopnosti a dovednosti a stát se tím, čím člověk chce. Podle Maslowova nemůže být uspokojena nikdy a je to jakýsi hnací motor lidského jednání vůbec.³³

Lidské potřeby postupují od nejnižších pater po ta nejvyšší. Člověk se nejprve zaměřuje na základní potřeby a nakonec až na ty odrážející jeho uspokojení z realizace. Důsledkem hierarchického třídění potřeb je také to, že nejvyšší patra poskytují motivaci nejsilnější stimul, jsou-li naplňovány, nabývají na síle, kdežto potřeby z nižších pater naopak uspokojováním oslabují.³⁴

Herzbergův dvoufaktorový model

Další z teorií motivace je dvoufaktorová teorie motivace Frederica Herzberga. Tato teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a naproti tomu typickou lidskou, kulturní potřebu psychického růstu.

Na základě průzkumu Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů³⁵:

První skupinu tvoří faktory vnější - **hygienické** tzv. dissatisfactory, které způsobují pracovní nespokojenost a snižují motivaci k práci, pokud jsou nepříznivé. Pokud jsou příznivé, vyvolávají u pracovníků pracovní spokojenost, ale na motivaci skutečný vliv

³³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 72 - 73.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 162.

³⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 269.

nemají, tedy nemotivují k lepšímu výkonu. Jedná se zejména o pracovní podmínky, mzdu a mezilidské vztahy.

Druhou skupinu tvoří faktory vnitřní - **motivátory** tzv. satisfaktory, které způsobují pracovní nespokojenost a snižují motivaci k práci, pokud jsou nepříznivé. Pokud jsou příznivé, vyvolávají pracovní spokojenost a zároveň působí příznivě na motivaci k práci. Mezi motivátory se řadí např. obsah práce, uznání, osobní a psychický rozvoj.

Tab. 1: Přehled hygienických faktorů a motivátorů

Hygienické - vnější faktory (dissatisfaktory)	Motivátory - vnitřní faktory (satisfaktory)
Mzda	Obsah práce
Vztahy na pracovišti	Úspěch
Pracovní podmínky	Uznání
Strategie společnosti	Povýšení
Jistota práce	Odpovědnost
Osobní život	Možnost růstu

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 269,

Z následujícího přehledu je patrné, že pocit spokojenosti ze zvýšení peněžní odměny, má pouze krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností z práce.

McGregorova teorie X a teorie Y aneb „člověk je líný - člověk je pracovitý“³⁶

Převažující pohled na řízení lidí charakterizoval tento americký psycholog jako teorii X. Ta vychází z toho, že lidé jsou ve své podstatě líní, snaží se vyhnout práci a rádi se nechají řídit, neboť se vyhýbají odpovědnosti. Právě proto, že neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a musejí být při práci kontrolováni. Malá skupina lidí, pro které tyto premisy neplatí, jsou pak povoláni k tomu, aby ostatní řídili a kontrolovali. Proti této tradiční představě postavil McGregor teorii Y, která je založena na důvěře v člověka a jeho pozitivní vztah k práci. Podle této teorie je pro lidi práce přirozenou aktivitou stejně jako zábava a odpočinek, rádi tedy přijímají

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 5.

odpovědnost a samostatnost. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci velmi rozšířena, přičemž současné organizace tento potenciál nevyužívají a snaží se pracovníky kontrolovat a dirigovat.³⁷

- **Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.³⁸

Wroomova teorie očekávání (expektační teorie)

Vychází z přirozeného zvyku jedince predikovat budoucnost. Je-li přesvědčen o dosažitelnosti cíle a způsobu, jak ho dosáhnout, pak je motivován k tomu ho dosáhnout. Lidé tedy volí mezi různými formami chování, nikoli jen podle toho, jakou důležitost (valenci) pro ně má požadovaný výsledek, ale také podle pravděpodobnosti s jakou je možné při daném chování výsledku dosáhnout.³⁹

Matematické vyjádření teorie očekávání je dáno vztahem $M = E \times V$. Kde „M“ je úroveň motivace, „E“ je zde síla očekávání, že jednání povede k dosažení výsledku a „V“ představuje valenci výsledku.⁴⁰

Wroomova teorie je rozhodující teorií pro přístupy odměňování jelikož musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, přičemž odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.⁴¹

Adamsova teorie rovnováhy (teorie spravedlnosti)

Teorie vychází ze skutečnosti, že lidé jsou motivovanější, je-li s nimi zacházeno slušně a spravedlivě. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou odpovídající osobou. Má-li pracovník pocit, že jeho vstup není patřičně vyvážen

³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 5 - 6.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 163.

³⁹ tamtéž, s. 164.

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 47.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 164.

výstupem, stává se demotivován a hledá tak změnu či zlepšení, popř. snižuje své náklady do práce.⁴²

Pokračovatelé Tyler a Bies⁴³ roku 1990 rozlišili pět faktorů vnímání procedurální spravedlnosti:

- Dostačující akceptování pracovníka názoru,
- Utlumení osobní zaujatosti k pracovníkovi,
- Důsledně stejné uplatňování měřítek u všech pracovníků,
- Poskytování včasné zpětné vazby,
- Poskytování dostačujícího vysvětlení rozhodnutí

Teorie cíle

Edwin Locke a Gary Latham roku 1979 definovali myšlenku, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li pracovníkům dány specifické cíle, které jsou nelehké, ale uskutečnitelné a je-li zajištěna řádná zpětná vazba na pracovníkův výkon. Lidé plní cíle za účelem uspokojení svých pocitů a tužeb, cíle určují jejich reakce a jednání, řídí jejich chování a vedou k výsledkům a odezvám. Teorie cíle má nesmírný význam v procesu řízení pracovního výkonu.⁴⁴

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří k základním personálně-řídícím úkolům. Slouží ke shrnutí a dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období, je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce nežádoucího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich inspirace.⁴⁵

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 165.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 50.

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 172.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 74.

2.2.1 Úkoly a cíle hodnocení

Samotný pojem *hodnocení zaměstnanců* by mohl vést k mylné domněnce, že se tato personální činnost zaměřuje pouze na osobnost jednotlivých pracovníků.⁴⁶ Při hodnocení pracovníků jde však samozřejmě v obecné rovině o posouzení toho, jak se konkrétní zaměstnanci podílí na správném fungování a úspěchu organizace.

Hodnocení pracovníků umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodování o mzdě. Není však vědeckým a zcela objektivním systémem, který po zavedení okamžitě odstraní všechny problémy. Je třeba jej považovat spíše za proces než za systém. Tento proces pak může být systematický a může snížit míru subjektivity, avšak vzhledem k tomu, že spoléhá na lidský úsudek, nemůže být nikdy prostý subjektivního pohledu.⁴⁷ Pokud je systém hodnocení dobře připraven a sestaven, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Avšak nebyla-li přípravě hodnocení věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.⁴⁸

Hodnocení výkonu je propojeno s odměňováním. Výhodou tohoto propojení je průběžná komunikace zaměstnance s vedoucím a motivace zaměstnanců pro další práci a osobní rozvoj. Nevýhodou je nesnadný výběr systému pro zvýšení platu (procentně či pevnou částkou) ale i vytvoření měřitelných kritérií pro hodnocení.⁴⁹

Mezi jednotlivé úkoly v rámci hodnocení pracovníků patří mnoho různorodých činností. Jedná se o přípravu hodnocení, sestavení časového plánu hodnocení, volbu obsahu a metody hodnocení, vlastní objektivní ověřování toho, jak pracovníci vykonávají svou práci a plní stanovené úkoly, projednání výsledku hodnocení s pracovníky a tvorbu a projednání návrhu opatření ke zlepšení činnosti pracovníků, včetně dohody o kontrole plnění těchto opatření. Přestože úroveň hodnocení má obecně zásadní význam pro

⁴⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 13.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 567.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 57.

⁴⁹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 13.

motivaci pracovníků k vyšší výkonnosti, ve většině českých společností dosud patří ke slabinám jejich personální činnosti.⁵⁰

Mezi nejdůležitější **cíle hodnocení zaměstnanců** patří podle Hroníka⁵¹ následující:

- monitoring výkonu zaměstnance v minulosti
- pomoc při rozhodování v oblasti odměňování
- identifikace potenciálu zaměstnance
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci
- identifikace potřeb v oblasti rozvoje
- poskytnutí příležitosti zaměstnanci projednat své ambice s nadřízeným
- zlepšení výkonu zaměstnance v budoucnu

2.2.2 Podoby hodnocení zaměstnanců

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu, je spíše determinováno situací daného okamžiku či momentální náladou hodnotícího než faktickou jistotou o výsledku práce. Jedná se vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen zcela výjimečně je důvodem pro nějaké personální rozhodnutí.⁵² Mezi takové neformální hodnocení patří typicky slovně či písemně udělená pochvala nebo naopak výtky.⁵³

Přestože takové hodnocení nemá zásadně odraz v jiných personálních činnostech či ve výši mzdy, je pro pracovníky velmi důležitou záležitostí, a to zejména právě kladné ohodnocení jejich práce. „Zatímco většina vedoucích si myslí, že plat je nejdůležitějším činitelem..., zaměstnanci stále radí uznání za jejich práci na první místo.“⁵⁴

⁵⁰ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 278.

⁵¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 23.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 166 - 167.

⁵³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54.

⁵⁴ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 191.

Formální hodnocení je naproti tomu racionálnější a standardizované, probíhá v pravidelných intervalech a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Na základě takového hodnocení se pořizují záznamy, které slouží jako podklad pro další personální činnosti.⁵⁵

Vzhledem k povaze neformálního hodnocení zaměstnanců se další podkapitoly této práce věnují již pouze formálnímu hodnocení.

2.2.3 Metody hodnocení

V praxi existuje několik typů metod hodnocení pracovníků. Metody hodnocení lze rozdělit mimo jiné i podle toho, na jaký časový horizont se orientují. Takto lze rozlišit metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Přitom i metody orientované na minulost v sobě zahrnují budoucnost, neboť při objasnění pozitivních a negativních událostí může hodnocený zaměstnanec lépe pokračovat v tom, co je hodnoceno jako pozitivní, a vyvarovat se toho, co je hodnoceno jako negativní. Podobně i metody zaměřené na budoucnost se nemohou obejít bez náhledu na minulost.⁵⁶

Mezi základní metody hodnocení zaměstnanců podle Hroníka⁵⁷ patří:

➤ Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor představuje formální setkání hodnotitele a pracovníka. Součástí této hodnotící metody je několik dílčích metod, především se jedná o zpětnou vazbu (včetně 360° zpětné vazby), metodu klíčové události, která představuje pravidelné zaznamenávání klíčové pozitivní události během stanoveného hodnotícího období, nebo metoda MBO, zaměřená na plánování plnění cílů v budoucnosti.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 167.

⁵⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54.

⁵⁷ tamtéž, s. 55 - 60.

V první fázi motivačně-hodnotícího pohovoru nejprve pracovník hodnotí sám sebe a to ve všech hodnotících oblastech a na celé časové ose. Hodnotící formulář by měl mít zaměstnanec k dispozici alespoň týden dopředu, aby se mohl řádně připravit.

V rámci sebehodnocení bychom se měli od zaměstnance dozvědět především:

- silné a slabé stránky zaměstnance, jeho největší úspěchy a nezdary
- co by bylo potřeba pro naplnění jeho profesních cílů
- co by zaměstnanec změnil na straně zaměstnavatele
- jak si představuje svou pozici za jeden až tři roky- zda upřednostňuje profesní růst či kariérní vzestup
- v čem zaměstnanec vidí silné a slabé stránky společnosti
- co zaměstnance brzdí v jeho práci a jak by změnil její organizaci
- proč zůstává ve firmě a co by jej donutilo odejít - tento požadavek je velmi důležitý, jelikož nám podává obraz o tom, co zaměstnance motivuje a co demotivuje

Ve druhé fázi tohoto procesu je pak zaměstnanec hodnocen nadřízeným. Je velmi důležité v první řadě uvést pozitivní a motivující hodnocení splněných úkolů a cílů. Pozitivní hodnocení je nutné uvést vždy, třebaže by se mělo týkat pouze činnosti, kterou zaměstnanec vykonává v rámci své činnosti zcela běžně. Dále následuje upozornění na pracovníkovy rezervy, jaká je jeho další perspektiva ve společnosti a v závěru hodnotitel pracovníkovi sdělí návrhy opatření, stanovení cílů a úkolů pro budoucí období.

Výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že pokrývá celou časovou osu a může být zaměřen na vstupy, proces i výstupy.

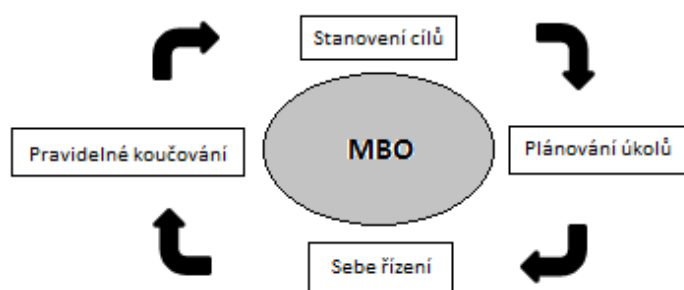
➤ **Management by Objectives⁵⁸ (řízení podle cílů) - MBO**

Je metodou zaměřenou na budoucnost, která se může orientovat na oblast vstupu, procesu i výstupu. Jádrem procesu MBO je stanovení cílů. Takový proces postupuje od

⁵⁸ Tato metoda se někdy rovněž označuje jako řízení podle výsledků (Management by Results - MBR) či plánování a kontrola práce (Work planning and review - WPR).

formulování dlouhodobých cílů až k formulaci cílů individuálních, přičemž důraz je kladen na jejich měřitelnost. Dalším prvkem MBO je plánování akcí a úkolů, jež je specifikací toho, jak má být cílů dosaženo. Charakteristickým bodem MBO je dále sebeřízení, kdy předpokladem úspěchu této metody je kvalitní motivace, znalost metody a dostatečné úsilí, neboť toto je nezbytné pro samostatné plnění úkolů. Posledním prvkem MBO je průběžná pravidelná kontrola (koučování), která zabezpečuje sledování a zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů.

Obr. 4: Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 59.

Při stanovování cílů pro MBO přitom platí jistá pravidla. Každý cíl musí být formulován pozitivně (tj. ve smyslu „čeho dosáhnu“), u každého cíle musí být zřejmý jeho přínos, smysl či význam, každý cíl musí být stanoven tak, aby jej bylo možné rozpracovat do dílčích cílů nebo úkolů a v neposlední řadě musí být každý cíl SMART⁵⁹ - „S“ jako specifický, „M“ jako měřitelný, „A“ jako akceptovatelný, „R“ jako realistický či relevantní a „T“ jako termínovaný.

Jako doprovodné metody hodnocení zaměstnanců pak Hroník⁶⁰ označil řadu dalších různorodých metod⁶¹. K nejzajímavějším z nich přitom patří **metoda 360° zpětná vazba**, která je založena na tom, že hodnocený zaměstnanec je za běžného chodu podle

⁵⁹ Alternativou je cíl KARAT - K jako konkrétní, A jako ambiciózní, R jako reálný, A jako akceptovatelný a T jako termínovaný.

⁶⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 61 - 77.

⁶¹ Např. metody Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC), metoda Mystery shopping či Sociogram.

stejných kritérií hodnocen různými lidmi (např. nadřízený, kolega, podřízený, zákazník či dodavatel). Tyto hodnotitele je možné dále dělit do několika podkategorií, tak aby výstupy hodnocení byly přehledné a systematické (např. kolega „laskavý, kritický“, dodavatel „přímý, nepřímý“). Metoda je právě zejména z důvodu vyššího počtu hodnotitelů myslitelná pouze s elektronickou podporou. Výstupy pro hodnoceného přitom mohou být zcela či zčásti anonymní, anebo také odkryté. Základní výhodou této metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost.

2.2.4 Tvorba a zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Vytváření systému hodnocení zaměstnanců není vhodné ukvapit. Je třeba jej sestavit velmi pečlivě a dostatek času je třeba věnovat i případné kontrole a ověření navrhovaného systému. Čas vynaložený v této etapě může snížit četnost případného napadení systému ze strany hodnocených zaměstnanců.⁶² Při tvorbě systému hodnocení je také důležité zvážit i administrativní náročnost hodnocení tak, aby se postupem času z důvodu své namáhavosti nestalo formálním a neužitečným nástrojem.⁶³

K tomu, aby mohl být systém ve společnosti řádně prosazen, je nezbytné pečlivě připravit zajištění informovanosti zaměstnanců o navrhovaném systému, jakož i vytvoření různých příruček popisujících systém a jeho fungování. Odpovědnost za celkovou koordinaci zavedení systému hodnocení zaměstnanců by přitom měla být vložena do rukou vrcholového manažera či vedoucího personálního útvaru, případně vedoucího oddělení specializovaného na záležitosti odměňování.⁶⁴

Při vytváření či již samotném zavádění systému hodnocení je vysoce žádoucí, aby byly uskutečňovány důkladně připravené schůzky všech hodnocených zaměstnanců. Osoby odpovědné za zavedení systému by zde měly vyložit jeho cíle a především zdůraznit jeho dlouhodobý přínos.⁶⁵ Při prezentaci systému hodnocení by tak mohlo být od

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 584.

⁶³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 87.

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 584.

⁶⁵ tamtéž, s. 585.

zaměstnanců získáno mnoho cenných podnětů, jejichž přijetím by se zvýšila akceptovatelnost systému v řadách pracovníků.⁶⁶

Výsledky hodnocení následně musí být zaměstnancům sděleny a zároveň být s nimi projednány, neboť pracovníci by měli mít právo se k nim vyjádřit. Přitom je potřeba společně nalézt i způsob nápravy některých objevených problémů. K tomu všemu slouží hodnotící rozhovor, který se zaměstnancem obvykle vede jeho nadřízený. Rozhovor může jednak zlepšit výkon pracovníka, být pro něj přínosný a podnětný, a jednak může být velmi užitečný i pro nadřízeného v tom smyslu, že dostane příležitost uvědomit si přiměřenost svých schopností, zejména komunikativních a vyjednávacích dovedností, a také vhodnost způsobu jeho jednání a vystupování.⁶⁷

2.2.5 Chyby v procesu hodnocení

Mezi chyby v oblasti hodnocení podle Koubka⁶⁸ patří:

- přílišná shovívavost nebo přílišná přísnost - koncentrace pouze na jednu stranu hodnotící stupnice,
- snaha hodnotit pouze ve středu hodnotící stupnice - důsledkem je, že jsou na tom všichni pracovníci stejně, což lepší pracovníky demotivuje a horší pracovníci nabudou dojmu, že pracují kvalitně,
- tendence hodnotit zaměstnance podle vlastních měřítek.
- předpojatost či zaujatost hodnotitele vzhledem k osobním sympatiím, antipatiím, nebo predsudkům, zohledňování sociálního postavení, příslušnosti, příbuznosti, známosti, etnických či rasových znaků, pohlaví, stranické příslušnosti, apod.
- tzv. halo efekt - situace, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním nebo negativním rysem pracovníka (první dojem, vzhled, vystupování, apod.) a pod tímto dojmem jej hodnotí,
- rozlišná náročnost a rozlišný přístup jednotlivých hodnotitelů

⁶⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 87.

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 185.

⁶⁸ tamtéž, s. 215 - 216.

Dle Koubka⁶⁹ lze chyby v procesu hodnocení odstranit, resp. jim předcházet, dodržením následujících zásad:

- ✓ Kvalitně připravit a zpracovat písemné pokyny a potřebné dokumenty pro nadřízené pracovníky a jiné osoby, které se na systému hodnocení budou podílet. Pokyny by měly obsahovat smysl, cíle, kritéria a použité metody hodnocení. Samozřejmostí je, aby závazné pokyny byly v souladu s právním řádem, zejména s antidiskriminačními předpisy.
- ✓ Pečlivě zvolit správnou metodu hodnocení a zpracovat její kritéria tak, aby byla přiměřená účelu hodnocení a povaze práce vykonávané zaměstnancem.
- ✓ Výsledky hodnocení předložit zaměstnanci k vyjádření, aby byla zajištěna transparentnost celého procesu.

2.2.6 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem

O výsledky hodnocení zaměstnanců se v první řadě může opřít personální plánování, neboť údaje o výkonu stávajících pracovníků jsou důležitým podkladem pro úvahy, jaké a kolik zaměstnanců bude společnost na tom kterém útvaru ke splnění svých cílů potřebovat. Výsledky lze rovněž využít i pro odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkony zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců také tvoří základnu pro posouzení efektivnosti získávání a výběru pracovníků, zejména vhodnosti použitých metod jejich výběru. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou rovněž důležitým podkladem pro identifikaci potřeb dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Také mohou být podkladem pro rozhodnutí o jiném rozmístění zaměstnanců, o povýšení určitého pracovníka, o převedení zaměstnance na jinou práci apod. Výsledky hodnocení mohou ukázat i nedostatky v oblasti péče o zaměstnance.⁷⁰

Hodnocení zaměstnanců je konečně velmi významné pro oblast odměňování. Podle mého názoru může být spravedlivý systém odměňování postaven pouze na základě a v závislosti na řádně zpracovaném systému hodnocení zaměstnanců.

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 229 - 230.

⁷⁰ tamtéž, s. 190 - 192.

Hodnocení zaměstnanců determinuje výši mzdy, odměn i poskytování zaměstnaneckých výhod. Základní otázkou při rozhodování o navázání hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování je tedy volba způsobu, na základě kterého bude takové vazby dosaženo.⁷¹ Volba způsobu je přitom závislá na samotném systému hodnocení zaměstnanců, také na zamýšleném systému odměňování, jakož i na konkrétních podmínkách společnosti, resp. jejího oddělení, kterého se má daný systém hodnocení týkat.

2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců „je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků“, který má společnost k dispozici. Odměna za odvedenou práci i další formy odměn tedy determinují množství a kvalitu práce.⁷²

Úkolem každé společnosti je vytvořit takový systém odměňování, který bude jednak odpovídat společensky přijatelné a spravedlivé kompenzaci odváděné práce, a jednak bude mít i stimulační a hlavně motivační funkci. Výraznější diferenciací mzdy je mnohem výhodnější než snaha o jejich nivelizaci. Důsledky nivelizace totiž mohou být velmi závažné, neboť mohou vést např. ke snížení konkurenceschopnosti společnosti, snížení její výkonnosti a v neposlední řadě může nivelizace mezd způsobit u zaměstnanců pocity nespravedlnosti, a tím zapříčinit jejich demotivaci „vydat ze sebe více, než je nezbytně nutné.“⁷³

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů nepředstavuje odměňování zaměstnanců pouze mzdu či jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkům jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje totiž i odměny ve formě povýšení, formálního uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci již z titulu pracovního poměru. Kromě toho se navíc stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním

⁷¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 78.

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 237.

⁷³ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 289.

odměnám, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací. Byť by se na první pohled mohlo zdát, že tyto vnitřní odměny nemůže zaměstnavatel ovlivnit, ve skutečnosti toho lze docílit např. prostřednictvím pečlivého vytváření a zadávání pracovních úkolů, které budou šity na míru právě konkrétnímu zaměstnanci.⁷⁴

2.3.1 Systém odměňování zaměstnanců

Jelikož každá společnost je svým způsobem unikátní celek, jež se vyznačuje specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji a specifickými okolními podmínkami, systém odměňování by měl být vytvořen přímo na míru konkrétní společnosti tak, aby vyhovoval jejím potřebám i potřebám jejích zaměstnanců.⁷⁵

V manažerské praxi se přitom doporučuje dodržovat následující pravidla:

1. Mezi osobním přínosem zaměstnance a měřitelným výsledkem práce by měla existovat přímá závislost
2. Stanovení mzdy by mělo být natolik jednoduché, aby bylo snadno proveditelné, aby mu zaměstnanec dobře porozuměl a mohl si ji sám spočítat
3. Mzdová forma by se měla opírat o spolehlivou normativní základnu (např. normy obsluhy, normy spotřeby práce)
4. Mzdová pobídka by neměla být omezena horním limitem
5. Dosažení vysokých mezd by mělo vyžadovat vysokou produktivitu a kvalitu práce
6. Pobídkové mzdové formy by měly přispívat ke snižování nákladů na produkci a umožnit tak pokles cen produktů
7. Pobídkové mzdy by měly sloužit pro odměňování jednotlivců či malých skupin zaměstnanců
8. Pobídkové mzdy by měly být založeny na jednoduché evidenci⁷⁶

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 238.

⁷⁵ tamtéž, s. 239.

⁷⁶ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, s. 290.

Systém odměňování firmy je tvořen mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. V současné době se stále více prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se vyjadřuje jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník cítí jako pozitivní počitky.⁷⁷

Systém odměňování lze rozdělit na⁷⁸:

- **peněžní formy odměňování** - jedná se o mzdu a další její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvek na stavování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času)
- **nepeněžní formy odměňování** - zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy jako jsou naturální počitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejich hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Cílem systému odměňování je:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním přispívají ke splnění firemních cílů,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy i ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 273.

⁷⁸ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 57.

- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy.⁷⁹

U problematiky odměňování zaměstnanců je důležité si uvědomit, že o odměně, její podobě a výši nerozhoduje pouze zaměstnavatel a zaměstnanec, neboť významnou roli zde hrají i vnější faktory. V obecné rovině totiž může být samotné postavení společnosti a jejich pracovníků ovlivněno populačním vývojem, situací na trhu práce, životním stylem, úrovní zdanění, ekonomickou a sociální politikou, systémem odměňování zavedeným u konkurujících společností apod.⁸⁰ Mezi významné faktory ovlivňující především výši peněžních odměn patří také samozřejmě i finanční situace konkrétní společnosti.⁸¹

2.3.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn - přímých, nepřímých, ale i vnitřních a vnějších. Jedná se o základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, které přináší práce sama. Celková odměna propojuje dvě hlavní kategorie odměn a to **transakční odměny** (hmotné, hmatatelné odměny týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod) a **relační odměny** (nehmotné odměny týkající se rozvoje vzdělání a zkušeností, zážitků z práce).⁸²

Tab. 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměna	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 521

⁷⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 123.

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 239 - 240.

⁸¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 105.

⁸² tamtéž, s. 520.

Systém celkové odměny nenahlíží na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování, ale věnuje pozornost každé formě odměňování. Důležité je dosáhnout toho, aby lidé našli uspokojení prostřednictvím práce.

Význam celkové odměny

Pro zaměstnance není důležitá pouze výše mzdy, ale nehmotné prvky odměny, které si odnese domů, tzv. zážitky z práce. Proto by mělo docházet k vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu, i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání mzdových nebo platových nástrojů.⁸³

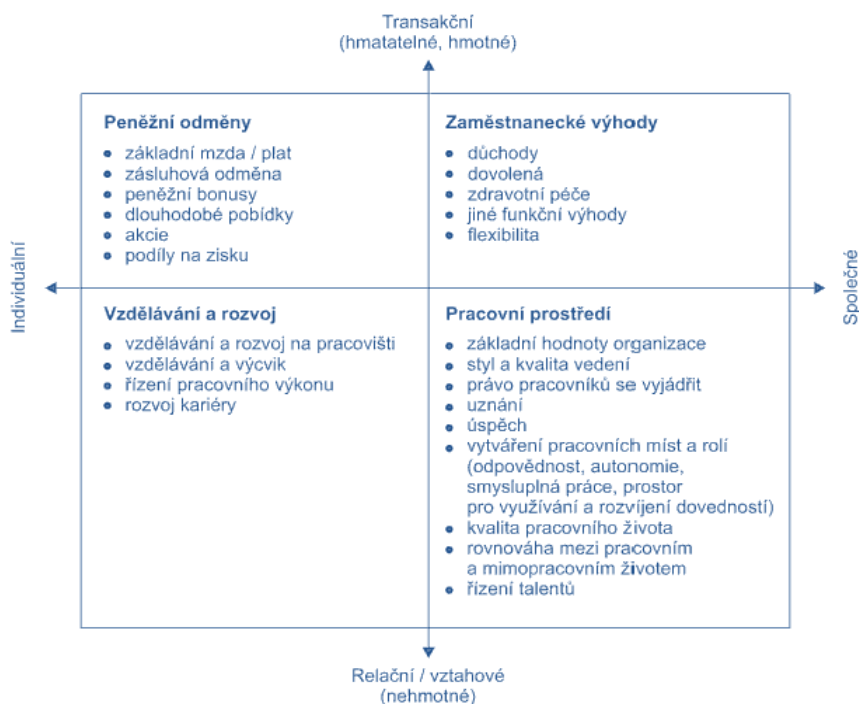
Výhody celkové odměny:

- ✓ **Větší vliv** - spojení více typů odměn a větší vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců
- ✓ **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů**
- ✓ **Flexibilita** v uspokojování individuálních potřeb - každý zaměstnanec má individuální potřeby a pomocí vztahových (relačních) odměn se mohou více připoutat k organizaci
- ✓ **Větší úspěch při rozhodování budoucích pracovníků** - dobré vztahové (relační) odměny zvyšují hodnotu společnosti na trhu práce při získávání nových pracovníků. Je to způsob, kterým se mohou odlišit od ostatních organizací a stávají se atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem, kde se bude dobře pracovat.⁸⁴

⁸³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 521.

⁸⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 30.

Obr. 5: Model celkové odměny s jednotlivými složkami různých druhů odměn



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 31

2.3.3 Hodnocení práce a metody hodnocení práce

Velký význam z pohledu řízení odměňování zaměstnanců má hodnocení práce. Poskytuje základ pro spravedlivou odměnu a slouží k naplnění zásady, že za stejnou práci je i stejná odměna.⁸⁵ Úkolem hodnocení práce je diferencovat mzdy dle požadavků, jež práce na pracovníka klade. Míra požadavků nám určuje hodnotu práce, tedy stupeň složitosti určitého pracovního místa ve srovnání s jiným pracovním místem.⁸⁶

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje

⁸⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 132.

⁸⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 132.

základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.“⁸⁷

Cílem hodnocení práce je především:

- stanovit relativní hodnotu práce, která bude založena na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- získat informace potřebné k vytvoření spravedlivých mzdových tříd,
- umožnit podniku porovnat mzdové třídy se sazbami jiných podniků,
- zajišťovat plnění povinnosti organizace pro plnění povinnosti poskytnout stejnou peněžní odměnu za stejnou práci.⁸⁸

Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce se od sebe liší postupy použitými při popisu práce a při kvantifikaci relativních hodnot práce. Popis práce může být proveden sumárně nebo analyticky. Mezi sumární metody patří metoda pořadí, metoda párového porovnání, klasifikační metoda a vnitřní poměrování. Mezi analytické metody se řadí bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání.⁸⁹

Sumární metody hodnocení práce⁹⁰

Při sumární metodě se práce porovnávají jako celek navzájem. Jednotlivé požadavky práce jsou vymezeny, ale stanovení hodnot těchto prací je výsledkem souhrnného subjektivního posouzení.

- **Metoda pořadí** - podstatou je seřazení prací jako celků od nejlehčí k nejobtížnější. Na vrcholu je práce s největší složitostí, odpovědností a namáhavostí a na posledním místě práce s nejnižší hodnotou
- **Metoda párového porovnání** - založena na porovnávání dvou prací mezi sebou, kdy v případě, že obě práce mají stejnou hodnotu, dostanou po jednom bodu a v případě, že jedna má vyšší hodnotu, dostane body dva.

⁸⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 292.

⁸⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 136.

⁸⁹ KLEIBEL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 67.

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 290 - 294.

- **Metoda katalogová** - podstatou je stanovení určitého počtu tarifních stupňů, které jsou obecně definovány a do kterých jsou práce zařazovány. Relativní hodnota určité konkrétní práce se pak stanovuje porovnáním se stanoveným stupněm z „katalogu“ prací a následně je zařazena d odpovídající třídy.
- **Metoda vnitřního poměřování** - porovnávání sledované práce s prací, která je již uznaná za správně zařazenou a odměňovanou. Porovnávání se provádí na základě práce jako celku, neanalyzují se jednotlivé faktory.

Analytické metody hodnocení práce

Snaží se zavést určitý způsob měření náročnosti každého požadavku práce. Požadavky práce, které nejsou nebo nemohou být měřitelné (např. odpovědnost, složitost řešení problému), jsou tímto způsobem kvalifikovány pomocí zpracovaných pořadí nebo stupňů a v závislosti na významu jednotlivých požadavků jsou pak stanoveny dílčí hodnoty práce dle jednotlivých požadavků.⁹¹

- **Bodovací metoda** - podstatou je vytvoření kvantitativní bodové stupnice pro jednotlivé typy hodnocených prací. Práce se rozčlení na faktory dle kritéria hodnocení, požadavků. Každému z faktorů se přidělují určité váhy (body) odrážející jejich důležitost. Hodnota práce je vyjádřena součtem bodů všech faktorů.⁹²
- **Metoda faktorového porovnávání** - výběr klíčové práce a identifikace faktorů. Vytvářejí řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Faktorům se přidělují určité váhy, kterými se pak násobí pořadí dosažené u jednotlivých faktorů. Výsledkem je celková relativní hodnota práce.⁹³

⁹¹ HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*, s. 113.

⁹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 294 - 295.

⁹³ HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*, s. 53.

2.3.4 Mzdové formy

S otázkou odměňování zaměstnanců úzce souvisí i tzv. mzdové formy, tedy jednotlivé typy závislostí podmínek pro poskytování mzdy a její výše.

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování.“⁹⁴

Aby mohly mzdové formy stimulovat ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu, je třeba dodržovat následující zásady⁹⁵:

- pracovník musí znát předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu, které by měly být co nejvíce objektivní,
- zaměstnanci jsou schopni zadané úkoly plnit po celou dobu, po kterou jsou za výsledky hodnoceni,
- zaměstnanci mohou svým jednáním pracovní výkon ovlivnit,
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné, jednoduché a zaměstnanci s ním musí být seznámeni.

Mzdové formy můžeme rozdělit na základní, kterými jsou mzda časová a úkolová, a mzdy doplňkové (pobídkové) mezi které patří například osobní ohodnocení, prémie, odměny, podíly na hospodářských výsledcích apod.⁹⁶

Základní mzdové formy

- **Časová mzda** - je nejpoužívanější mzdovou formou. Používá se především pro odměňování výkonu těch prací, jež není možné odměňovat na základě jiných hledisek než času výkonu práce. Zaměstnanec je odměňován na základě

⁹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 321.

⁹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*, s. 319 - 320.

⁹⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 162.

odpracovaného času, u dělníků jde zpravidla o hodinovou mzdu, v ostatních případech o měsíční.⁹⁷

Výhodou časové mzdy je bezesporu jednoduchost a snadné určení výše mzdy. Naopak nevýhodou je malá schopnost motivace, která se doplňuje o prémie, které zaměstnance stimulují k lepším výkonům. Systém časových odměn by tedy měl vytvořit strukturu pro spravedlivé a hlavně srovnatelné odměňování zaměstnanců, které se odvíjí od jejich pracovních úkolů a výkonů.⁹⁸

- **Úkolová mzda** - poskytuje se za splnění určitého úkolu. Takový úkol se vyjadřuje jednak dobou určenou na provedení určitých prací, která se stává standardem (normou), kdy se plnění úkolu vyjadřuje spotřebou tohoto normovaného času a nikoli času skutečného, a jednak počtem jednotek množství (kusů) nebo provedením určitých normovaných prací na jednotce množství⁹⁹. Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a vypočítává se zpravidla jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se vypočítává jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství (kusů či počtů operací na jednotce množství).¹⁰⁰

Výhodou úkolové mzdy je motivace zaměstnance k vyšším výkonům, oproti tomu nevýhodou pak skutečnost, že produkce se může sice zvýšit ovšem na úkor kvality.¹⁰¹

- **Podílová mzda** - je stanovena podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je pak součinem příslušného hodnotového ukazatele - obratu, tržeb, zisku, příjmu apod., a podílové sazby v procentech. Stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní výkyvy, a stanovení

⁹⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 170.

⁹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 321 - 322.

⁹⁹ Někdy se hovoří o tzv. *mzdě za kusy*.

¹⁰⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 234.

¹⁰¹ tamtéž, s. 236.

předpokládaných výdělků příslušných zaměstnanců. Určitým typem podílové formy mzdy je provizní mzda. Na rozdíl od podílové mzdy je poskytována v podmínkách větší míry samostatnosti zaměstnance a zhodnocuje efektivnost v širších souvislostech. Např. obchodní zástupce s provizní mzdou si sám stanoví strukturu a množství prodávaného zboží či nabízených služeb, okruh kupujících či klientů, postup prodeje, cenu v daném rámci, podmínky vracení neprodaného zboží apod. Provizí se tedy vyjadřují zpravidla výsledky zaměstnance v širším kontextu, než je vývoj jednoho hodnotového ukazatele.¹⁰²

Doplňkové mzdové formy

- **Osobní ohodnocení** - forma mzdy využívaná k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnance. Velikost je dána určitým procentem ze základního platu. Osobní ohodnocení lze využít tam, kde se používají pevné mzdové tarify. Jako zvolená kritéria slouží např. množství a kvalita vykonané práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod.¹⁰³
- **Prémie** - je složkou mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zájem zaměstnanců na výsledcích práce. Její účinnost spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec svým výkonem může ovlivnit. Vnitřní úpravy, kterými zaměstnavatel stanoví pravidla pro poskytování prémie, se zpravidla označují jako prémiové řády. Tato pravidla jednoduchou a srozumitelnou formou popisují pracovní úkol, za jehož splnění bude prémie poskytnuta. Prémie představují dodatečné mzdové zvýhodnění, které je vázané na dosažení určitých výsledků, které může zaměstnanec svým výkonem ovlivnit.¹⁰⁴

Dle Koubka¹⁰⁵ v podstatě existují prémie dvojího druhu:

¹⁰² TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*, s. 42.

¹⁰³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 313.

¹⁰⁴ KLEIBEL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 106.

¹⁰⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 315 - 316.

- periodicky se opakující prémie za uplynulé období, která souvisí se splněním určitého ukazatele, jako jsou kvalita a množství odvedené práce, úspory, splnění termínu, aj. Tyto prémie mohou být jak individuální, tak kolektivní. U kolektivních je důležité, aby byly předem stanoveny pravidla rozdělení mezi jednotlivé členy kolektivu.
 - jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna), která se poskytuje za mimořádný výkon nebo za iniciativu a může být poskytnuta formou peněžní i nepeněžní.
- **Odměna** - je mzdová forma, která doplňuje zbývajícím prostor mezi ostatními mzdovými formami, které mají své určení a přesná pravidla pro poskytování. Odměna se většinou používá v situacích, na které se při tvorbě mzdového systému nemohlo myslet. V situacích, které se vyskytují mimořádně, jednorázově a neočekávaně. I její administrativní stránka je nejjednodušší. Obvykle postačí seznámení oprávněného zaměstnance s důvodem proč poskytnout odměnu a komu a pak rozhodnutí oprávněného zaměstnance o výši odměny a času jejího poskytnutí.¹⁰⁶
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** - tato odměna může být odvozena buď od zvýšení zisku, nebo od úspory nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem. Může být vyplácena jednorázově nebo periodicky po stanovenou dobu.¹⁰⁷
- **Podíl na výsledcích hospodaření organizace** - nejčastěji jde o podíl na zisku, tedy určité procento ze zisku. Velikost podílu se liší dle základní mzdy nebo platu, podle zařazení pracovního místa v hierarchické struktuře organizace, významu pracovní pozice či individuálního výkonu.¹⁰⁸

¹⁰⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 314.

¹⁰⁷ D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*, s. 108.

¹⁰⁸ KLEIBEL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 106.

- **Výkonnostní odměny** - zpravidla se poskytují zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí. Konkrétní výši výkonnostní odměny stanoví obvykle nadřízený vedoucí zaměstnanec.¹⁰⁹
- **Mimořádné odměny** - obvykle se poskytují za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí. Určující pro zhodnocení významu splněného úkolu a míry pracovních zásluh zaměstnance je rozhodnutí zaměstnavatele. Mimořádná odměna se od prémie nebo bonusu odlišuje tím, že výši této odměny zaměstnavatel ani zaměstnanec předem nezná a poskytuje se zpětně až po vykonání práce.¹¹⁰

Doplňkové formy mzdy představují také **příplatky** (ať již zákonné - za práci přesčas, ve svátek, v noci, aj., nebo příplatky dobrovolné - na dopravu, na ubytování, apod.), nebo i jakékoliv **jiné výplaty** v podobě 13. platu, vánočních příspěvků, příspěvků na dovolenou, k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborové příspěvky, odstupné, atd.¹¹¹

2.3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity jsou různá opatření určená pro zaměstnance, která svým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Poskytují se k peněžní odměně a tvoří významnou součást celkového souboru odměn.¹¹²

„Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu.“¹¹³

¹⁰⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, s. 318.

¹¹⁰ tamtéž, s. 319.

¹¹¹ D'AMBROSOVÁ, H. Abeceda personalisty, s. 99.

¹¹² MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení, s. 1 - 2.

¹¹³ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků, s. 382.

Při rozhodování v oblasti zaměstnaneckých benefitů je pro společnost nezbytné vyřešit, v jakém rozsahu a jakou škálu výhod chce svým pracovníkům poskytovat. Takovou úvahu je přitom nezbytné založit na tom, jaké náklady je připravena na tuto složku odměňování vynaložit.¹¹⁴

Z řady nejčastějších zaměstnaneckých benefitů lze vyzdvihnout:

- příspěvky na stravování
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění
- prodej výrobků či služeb společnosti za nižší cenu
- občerstvení na pracovišti
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- dary k životním a jiným výročím
- služební automobil i pro soukromé účely
- bezplatné přechodné ubytování
- zajištění či hrazení dopravy do zaměstnání a zpět
- zřizování tzv. „firemních školek“¹¹⁵

Na závěr je možné poznamenat, že zaměstnanecké benefity lze poskytovat fixní formou tak, že budou určeny pro všechny pracovníky k jejich možnému využití, anebo nejlépe flexibilním způsobem tak, že zaměstnavatel stanoví „firemní balíček“ a limit bodů pro každého zaměstnance, který si pak může zvolit benefity dle svého uvážení. V dnešní moderní době by totiž měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale rovněž by měl být produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru.¹¹⁶

¹¹⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 383.

¹¹⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 2 - 3.

¹¹⁶ tamtéž, s. 4 - 5.

ZÁVĚR

V předložené diplomové práci jsem na základě provedeného empirického výzkumu navrhla změny ve způsobu hodnocení telefonních bankéřů konkrétní pracovní skupiny Klientského centra České spořitelny, a.s. Tyto změny povedou k optimalizaci pracovního výkonu, posílení zaměstnanecké loajality a zvýšení úrovně motivace zaměstnanců. Jestliže má společnost v úmyslu dále zastávat dominantní roli na trhu, je zapotřebí, aby její zaměstnanci byli motivovaní. Služby zákazníkům pak budou stavět ve své práci jako nejvyšší prioritu.

První část diplomové práce je zpracována na základě odborné literatury zaměřující se na teoretické vymezení problematiky motivace, motivačních teorií, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Nastudování teoretických poznatků je základem pro správné pochopení problematiky a první částí každého výzkumu.

Na základě analýzy dokumentů byly získány informace o společnosti, její historii a činnostech, především pak informace o motivačním systému, který je ve společnosti využíván. S ohledem na rozsah diplomové práce jsem soustředila svou pozornost na konkrétní pracovní skupinu s názvem Podpora komerčních klientů

Ve výzkumné části jsem použila metodu dotazování respondentů a strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem. Pro relevantní informace získané dotazníkovým šetřením a transparentnost ve vyhodnocování jsem dotazníkem podrobila co možná nejvíce zaměstnanců. S dotazníkem jsem se obrátila na telefonní bankéře konkrétní pracovní skupiny, pro kterou byly následně zpracovány návrhy změn v motivačním systému a dále pak na dalších 70 telefonních bankéřů napříč celého Klientského centra. Cílem výzkumu bylo zjistit stávající úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a v návaznosti na to dále navrhnout opatření pro zlepšení situace.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost má nastaven motivační systém velmi kvalitně a zaměstnanci jsou spokojeni téměř ve všech oblastech odměňování. Slabiny v úrovni motivace a spokojenosti zaměstnanců byly odhaleny ve

způsobu hodnocení telefonních bankéřů, které účinně nepodporuje jejich motivaci, a pracovníci by uvítali jeho inovaci. Pro změnu, ve stávajícím systému hodnocení, je celkem 76 % respondentů skupiny Podpory komerčních klientů a 69 % dotazovaných napříč celého Klientského centra.

V návrhové části jsem se proto zaměřila na změnu systému hodnocení telefonních bankéřů skupiny Podpory komerčních klientů. Prvním návrhem je změna ve způsobu měsíčního hodnocení. Zpracovala jsem nový formulář pro kvalitativní hodnocení hovorů, včetně rozboru jednotlivých stupňů výkonů v rámci dané oblasti hodnocení, kterým se budou zaměstnanci i vedoucí pracovník při vyplňování tohoto formuláře řídit. Hodnocení bude přeneseno v první fázi na pracovníka. Jednou za 3 měsíce dojde ke konfrontaci v hodnocení hovorů za uplynulé čtvrtletí mezi vedoucím pracovníkem a telefonním bankéřem a rozhodne se o definitivním výsledku tohoto hodnocení.

Druhým návrhem je změna čtvrtletního hodnocení pracovníků, které má přímou návaznost pro vyplácení bonusů. Ve mnou navrhované KPI kartě se čtvrtletní práce telefonního bankéře skupiny Podpory komerčních klientů bude hodnotit ve třech oblastech - Kvalita, Interní procesy a Lidé/učení a růst. Každá oblast má svou procentuální váhu a celkový čtvrtletní bonus je dán součtem všech tří oblastí. V KPI kartě je zohledněna zároveň individuální i týmová složka. V rámci oblasti kvality jsem navrhla zcela novou činnost telefonického ověřování klientské spokojenosti.

Závěrečná část práce je věnována časovému plánu zavedení změn a jejich ekonomickému zhodnocení. Navrhuji, aby byly změny zavedeny od 1. 1. 2015. Mým doporučením je seznámení telefonních bankéřů se změnami prostřednictvím školení, které bude zajištěno vzdělávací a poradenskou společností. Celkové náklady plánovaných změn, při výběru mnou navrhované společnosti, byly vyčísleny na 159 000 Kč. Skutečné náklady spojené se změnami se však mohou lišit. Především v případě, kdy si Klientské centrum vybere jinou společnost.

Banka by měla dát najevo, jak si cenní svých zaměstnanců a učinit tak změny, které pracovníci považují při své práci za neúčinné ve vztahu k jejich motivaci. Protože

pouze motivovaní zaměstnanci budou své úkoly řešit s nadšením a svým nasazením úspěšně přispějí k lepším výsledkům banky. V případě, že dojde k požadované změně, pracovníci se budou cítit být považováni za nejcennější aktivum, které banka má.

Při zavedení nového systému či uvedení jeho změn, je vždy snadnější kvantifikovat negace, než přínosy. Očekává se, že když prvoliniová struktura bude fungovat dobře, posílí se kvalita poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků a tím i celková image firmy. Zavedené změny pomohou udržet mezi zaměstnanci vysokou úroveň nasazení, otevřenost vůči inovacím a kreativitu. Společným cílem společnosti a zaměstnanců je dosahovat růstu a zároveň efektivnosti. Je tedy mimořádně důležité zjistit, co zaměstnanci potřebují, aby měli motivaci ubírat se k těmto cílům společně s organizací.

Motivovaní a spokojení pracovníci pak svědomitě odvádějí svou práci a nehledají jiné zaměstnání. Především v dnešní době je loajalita zaměstnanců vysoce ceněna. Žádná moderní společnost si nepřeje častou fluktuaci svých pracovníků, protože to s sebou přináší vysoké náklady, ale také tím může být ohroženo firemní know how. Proto organizace používají takové motivační nástroje, které toto riziko snižují a prostřednictvím nichž je zvyšována spokojenost zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnost.

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout změny v motivačním systému konkrétní skupiny Klientského centra České spořitelny, a.s., které jsem v návrhové části zpracovala do konkrétní podoby. Navržené řešení je velmi specifické, a proto je použitelné pouze v podmínkách Klientského centra České spořitelny, a.s. Uplatnění v jiných společnostech je velmi nepravděpodobné.

Se zpracovanými návrhy jsem seznámila vedoucího pracovní skupiny, kterého předložené změny v hodnocení velmi zaujaly, a zprostředkoval mi prezentaci návrhů také pro vedení Klientského centra. Podrobně jsem vedení vysvětlila, jak by zavedení nového způsobu hodnocení mohlo vypadat v praxi. Společnost je ochotna akceptovat změny v hodnocení pro skupinu Podpory komerčních klientů a implementace návrhů je v tuto chvíli v jejich kompetenci.

Seznam použitých zdrojů

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARMSTRONG, M., MURLIS, H. *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page Publishers, 2007. 722. p. ISBN 0749449861.
- 4) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 5) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 6) BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- 7) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 8) CLEGG, B *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- 9) Česká spořitelna. *Naše banka*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/nase-banka-d00014546>
- 10) Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31.1.2014*. [online]. 2014.[cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouckem_kraji_k_31_1_2014

- 11) D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalistiky*. Olomouc: ANAG, 2008. 318 s. ISBN 978-80-7263-441.
- 12) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 13) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 14) FORD, M. E. *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs. Edition: 2. SAGE Publications*, 1992. 302 p. ISBN 0-8039-4529-9.
- 15) HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- 16) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 17) HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- 18) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- 19) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 20) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- 21) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 22) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- 23) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- 24) NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. 620s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- 25) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- 26) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 27) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 28) ROLLO, J. *Management výkonnosti: kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2007. 187 s. ISBN 978-80-02-01935-0.
- 29) SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.
- 30) ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*. Prah: Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
- 31) TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

- 32) TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- 33) VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6.
- 34) Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a20524&typ=actual&klic=903c2e>

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled hygienických faktorů a motivátorů	25
Tab. 2: Složky celkové odměny.....	39

Seznam obrázků

Obr. 1: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a chování člověka	16
Obr. 2: Proces motivace.....	21
Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb	23
Obr. 4: Model procesu MBO	32
Obr. 5: Model celkové odměny s jednotlivými složkami různých druhů odměn.....	41